

## ارزیابی عملکرد نیروی انسانی با استفاده از شاخص‌های کیفی

### (مطالعه‌ای در ستاد سازمان ثبت احوال کشور)

مریم ادیب زاده<sup>۱</sup> - رضا نجف بیگی<sup>۲</sup> - مرتضی موسی خانی<sup>۳</sup> - کرم اله دانش فرد<sup>۴</sup> - اکبر عالم تبریز<sup>۵</sup>

#### چکیده

**هدف:** هدف از این مقاله سنجش و ارزیابی عملکرد نیروی انسانی در سازمان ثبت احوال کشور با استفاده از شاخص‌های کیفی می‌باشد

**روش:** روش تحقیق، توصیفی همبستگی و جامعه آماری شامل کلیه کارکنان بخش ستاد سازمان ثبت احوال کشور بود. در تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی (جداول فراوانی) و آمار استنباطی (تحلیل عاملی اکتشافی) استفاده گردید. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شد و حجم نمونه ۱۷۶ نفر بدست آمد. همچنین متغیرهای دموگرافیک مانند جنسیت، تحصیلات، سن، سابقه خدمت، تاهل و مجرد، نوع استخدام، جایگاه سازمانی و نوع معاونت مورد آزمون قرار گرفتند.

**یافته‌ها:** بر مبنای روش تحقیق، مدل مفهومی ساخته شد که در آن عملکرد کارکنان با شاخص‌هایی نظیر توانایی کارکنان، تمایل و انگیزش کارکنان، وضوح شغل، بازخورد، حمایت سازمانی، اعتبار تصمیمات مورد ارزیابی قرار می‌گرفت.

**نتیجه‌گیری:** نتایج حاکی از آن است که همه متغیرهای تحقیق مانند توانایی کارکنان تمایل و انگیزش کارکنان، وضوح شغل، بازخورد، حمایت سازمانی، اعتبار تصمیمات بر روی عملکرد تاثیر گذارند. مدیران سازمان می‌توانند با تمرکز بر فاکتورهای تاثیرگذاری که امکان بهبود آنها نسبت به وضع فعلی را دارند، موجب افزایش عملکرد سازمان خود گردند.

**واژگان کلیدی:** ارزیابی عملکرد، شاخص، نیروی انسانی

<sup>۱</sup> دانش آموخته مقطع دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران

<sup>۲</sup> استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران (مسئول مکاتبات)

<sup>۳</sup> استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران

<sup>۴</sup> استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران

<sup>۵</sup> استاد، گروه مدیریت صنایع، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

مقدمه

مزیت رقابتی یک سازمان در اقتصاد جهانی در مرحله اول به استراتژی‌های اجرایی و منابع مصرفی در آن سازمان بستگی دارد. البته منابع مالی، تکنولوژی و منابع دیگر از عوامل حیاتی موفقیت سازمان‌ها در جهان رقابتی امروز هستند اما دستیابی به این منابع نیز خود به تلاش کارکنان آن سازمان و به کارگیری توان، خلاقیت و نوآوری آنان بستگی دارد. توجه به توسعه سازمان به طور عام و منابع انسانی به طور خاص مقوله‌ای است که بدون استقرار نظام ارزیابی و سنجش مرتب عملکرد حاصل نمی‌گردد و انتخاب چارچوب و سیستم مناسب برای تحقق این امر از مباحث بنیادی است چرا که نظام ارزیابی، نگرشی دو سویه به کارکنان و سازمان دارد به این شکل که در مورد کارکنان، نقش ارائه بازخورد به منظور آگاهی از نحوه انجام وظایف در راستای رشد، پرورش و بهبود عملکرد آنها را ایفا کرده و از حیث سازمان به اثربخشی فعالیت‌های سازمان و تحقق اهداف آن توجه می‌کند. قضاوت نسبت به عملکرد افراد توسط نظام بازخورد منطقی در سازمان به منظور تواناسازی نیروی انسانی تنها با وجود نظام مدیریت عملکرد موثر و کارا امکان پذیر است (ادیب زاده، ۱۳۹۵).

با توجه به اثرات مثبت شناسایی و سنجش عملکرد در بخش دولتی، ضرورت داشتن یک سیستم اندازه‌گیری عملکرد در سازمان‌های دولتی ایران اجتناب ناپذیر است. عدم وجود شاخص‌های صحیح یا عدم تعریف و شناسایی شاخص‌های عملکرد به منظور سنجش آن باعث بروز مشکلاتی از جمله کاهش بهره‌وری می‌گردد (ادیب زاده، ۱۳۸۹).

سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد سنتی عمدتاً بر توسعه شاخص‌های مرتبط با اقتصاد و کارایی متمرکز شده و توانایی محدودی برای اندازه‌گیری اثربخشی یا پیامد در سازمان‌های دولتی داشتند. این سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد سنتی بیشتر به دلیل در برنگرفتن ابعاد غیرمالی عملکرد از بسیاری از مجموعه معیارها مورد انتقاد قرار می‌گرفتند. امروزه استفاده از معیارهای غیرمالی به همراه معیارهای مالی عملکرد به طور فزاینده‌ای در بخش‌های غیرانتفاعی و دولتی مورد توجه قرار گرفته است. در بخش دولتی با در نظر گرفتن این امر که هدف‌ها اغلب به صورت غیرمالی بیان می‌گردند، معیارهای عملکرد غیرمالی نیز مورد نیاز می‌باشند به طوری که گزارش دهی مالی سنتی به طور کامل عملکرد را در بر نمی‌گیرد (کلوت، ۲۳۱، ۲۰۰۰). مدیران مؤثر باید یک سیستمی از اندازه‌گیری عملکرد داشته باشند که ارائه دهنده یک دیدگاه چند وجهی و متعادل از عملکرد باشد (کراوچاک، ۱۹۹۶). عقلانی‌ترین دلیل برای اندازه‌گیری عملکرد در بخش دولتی در ارزش بالقوه آن برای سه گروه از مخاطبان است: ۱. مدیران دولتی ۲. کارکنان ۳. شهروندان (آمونز، ۱۹۹۵). سه مرحله اساسی در اندازه‌گیری عملکرد وجود دارد: اندازه‌گیری به صورت سنتی که از مدیریت حسابها در سالهای (۱۹۲۵-۱۸۵۰) ایجاد شده است. در هر حال در سال‌های ۱۹۸۰ دیدگاه کاملاً مالی از معیارهای عملکرد احساس شد که غیرمناسب بود به طوری که چارچوب‌های اندازه‌گیری عملکرد چند بعدی به کار گرفته شد. سرانجام از اواسط ۱۹۹۰ احساس شد که ادبیات اندازه‌گیری عملکرد به وسیله بحث حول طرح‌های استراتژیک و استفاده از این طرح‌ها برای نشان دادن ارتباط بین شاخص‌های کلیدی عملکرد تحت تأثیر قرار گرفته است این امر در بخش دولتی نیز مثل بخش خصوصی انعکاس داشته است (مک‌آدام، ۲۵۶، ۲۰۰۵). اگر اندازه‌گیری عملکرد به طور جدی در نظر گرفته شود و انتقالات مناسب را از اعمال بخش خصوصی به بخش دولتی ایجاد نمود، می‌توان شاهد دو مورد زیر بود:

۱- خدمات بهتر: زیرا مدیران برای انجام وظایف کنترل مدیریتی و تصمیم‌گیری اطلاعات بهتری دریافت می‌دادند.

۲- پاسخگویی بیشتر از طریقی گزارش دهی بهتر: برای دستیابی به این امر به یک مجموعه متعادل از معیارهای معنی دار و مناسب نیاز داریم. این معیارها باید معنی دار باشند یعنی آنها باید فاکتورهای کلیدی موفقیت را اندازه گیری کنند، دیدگاه‌هایی از نگرش مختلف ارائه نمایند، منعکس کننده نگرانی‌های همه ذینفعان کلیدی باشند، به صورت جمعی -نه مجزا- استفاده شده و در نظر گرفته شوند، بین کمی بودن و کیفی بودن تعادل برقرار نمایند، ممیز و تشخیص دهنده باشند، مزاحم و مداخله گر نباشد (بلولند، ۳۱، ۲۰۰۵).

ملاحظاتمانند فقدان طیف کاملی از نیازهای اطلاعاتی و اندازه گیری رضایت ارباب رجوع در طراحی، ایجاد و بکارگیری هر سیستم نهایی اندازه گیری عملکرد وجود دارد (هولزر، ۶۱، ۲۰۰۱) سیستم‌های ارزیابی عملکرد در بخش دولتی اغلب به دلیل بی معنی بودن مورد انتقاد قرار می‌گیرند زیرا معمولاً بیشتر کارکنان یک رتبه بالاتر از متوسط را دریافت کرده اند بعلاوه بسیاری از کارکنان عدم رضایتشان را نسبت به سیستم‌های ارزیابی عملکرد به دلیل اینکه معیارهای عملکرد عینی نمی باشند و سرپرستان در رتبه بندی هایشان به صورت متعصبانه عمل می‌نمایند بیان داشته اند (پروپر، ۱۹، ۲۰۰۳). ایده اصلی اندازه گیری عملکرد در بخش دولتی ساده است: یک سازمان دولتی عملکرد مورد نظر را فرمول بندی نموده و تبیین می‌نماید که چگونه به وسیله تعریف شاخص‌ها عملکرد اندازه گیری شود اما به واقع اندازه گیری عملکرد دولت دشوار است و این امر به ویژه در مورد پیامدها صحیح است (بریگنال، ۱۱، ۲۰۰۰).

یکی از جنبه‌های حیاتی در مدیریت عملکرد، ارزیابی و پایش عملکرد است که نشان می‌دهد چه تغییراتی نیاز است تا رفتارهای مورد نظر سبب بهبود عملکرد گردد. ارزیابی عملکرد کمی سازی کمیت‌ها یا کیفیت‌هایی شامل ورودی، خروجی یا سطحی از فعالیت یک رویداد یا فرایند است (برویجن، ۵۵، ۲۰۰۲).

با در نظر گرفتن توجه مستمر به اندازه گیری عملکرد در ادبیات و ادعاهای زیاد در مورد اثر بخشی آن اندازه گیری عملکرد گاهی اوقات بنابه دلایل خوب و گاهی اوقات دلایل بد هنوز در بسیاری از سازمان‌های دولتی مورد استفاده قرار نمی‌گیرد (جانسون، ۳۷، ۲۰۰۷). در بخش دولتی وجود و اهمیت مجموعه گسترده‌ای از ذینفعان پذیرفته شده است و دیدگاه‌های متفاوتی در باب ارزیابی عملکرد در بخش دولتی وجود دارد. بعضی بیان می‌دارند که بخش دولتی ارائه دهنده یک لبه راهنما در مورد مباحث اندازه گیری عملکرد می‌باشد در حالیکه دیگرانی بحث می‌نمایند که سیستم‌های اندازه گیری عملکرد موارد بسیار زیادی را اندازه می‌گیرند که اشتباه می‌باشد و این امر شاید به دلیل فشارهایی باشد که در سازمان‌های بخش دولتی برای برآوردن نیازهای اطلاعاتی تعداد زیادی از ذینفعان وجود دارد (بولتون، ۵۲، ۲۰۰۳).

محققان تا آنجا پیش رفته اند که ارزیابی عملکرد در بخش دولتی را ناممکن در نظر گرفته اند و انتقادات زیادی را بدان وارد ساخته اند. از سوی دیگر ارزیابی عملکرد برای ایجاد شفافیت، پاسخگویی و عملکرد کارا و مؤثر یک سازمان و همچنین برای تصمیمات اداری و توسعه نیروی انسانی لازم و ضروری می‌باشد و بدون وجود یک سیستم ارزیابی عملکرد، سازمان در انجام بسیاری از وظایف خود ناتوان می‌گردد. بنابراین برای مدیران دولتی نه تنها انجام ارزیابی عملکرد امری لازم و ضروری است بلکه باید آن را به گونه‌ای انجام دهند تا پاسخگویی را افزایش داده و منجر به اثر بخشی سازمان گردد (امیرخانی، ۱۵، ۱۳۹۰). بنابراین با توجه به خلاءهای تحقیقاتی و نداشتن شاخص‌های کافی و درست برای ارزیابی عملکرد کارکنان می‌توان مسئله تحقیق را چگونگی دستیابی به شاخص‌های مذکور و به تبع آن ارزیابی عملکرد کارکنان تعریف کرد.

معیار سنجش موفقیت یک سازمان، میزان مطلوبیت عملکرد کارکنان آن است. هر چند در حال حاضر بسیاری از سازمان‌ها به این امر توجه نداشته و یا با رویکردی سنتی با این مقوله برخورد می‌کنند، اما در مدیریت نوین منابع انسانی اهمیت آن بر کسی پوشیده نیست. حتی برخی از دیدگاه‌ها، اجرای سیستم‌های جدید توسعه منابع انسانی را بدون ارزیابی و مدیریت عملکرد غیر ممکن می‌دانند. لذا به دلیل اهمیتی که سیستم مذکور در بقای سازمان‌ها و در شرایط رقابتی داشته و در آینده نیز لازم است به منظور توسعه هر چه بهتر منابع انسانی توجه ویژه‌ای به آن شود (کار و جامعه، ۴۳، ۱۳۹۲). ایجاد یک سیستم ارزشیابی که بتواند عملکرد کارکنان را به طور دقیق منعکس کند کاری بس دشوار است و اگر سیستم ارزشیابی عملکرد در یک سازمان نتواند ارتباطی را بین عملکرد کارکنان و اهداف سازمانی ایجاد کند، آن سیستم به طور قطع کارا نیست. زمانی مدیریت عملکرد موثر است که بین فرد و سازمان توافقی وجود داشته باشد که لازمه برقراری این توافق ایجاد یکپارچگی بین اهداف فردی و سازمانی و همچنین ایجاد یکپارچگی بین نظام‌های ارزیابی عملکرد از سطوح بالا تا پایین سازمانی است (رعنائی، ۱۱۴، ۱۳۹۰).

یکی از ویژگی‌های مجزا کننده مدیریت بخش دولتی از مدیریت بخش خصوصی، ابهام هدفها در بخش دولتی می‌باشد. این ابهام، محصول ماهیت، حیطه و تأثیر وظایف دولتی بوده و بر تساوی در عملکرد این بخش تأکید دارد. بدون داشتن معیار سود، اندازه گیری عملکرد مدیران بخش دولتی دشوار است و رفتارها باید توسط مکانیزم‌هایی غیر از معیار عملکرد خود تنظیمی موجود در بازار کنترل گردد. همچنین نیاز به تساوی در عملیات دولتی به ابهام هدفهای این عملیات می‌افزاید. مدیر دولتی باید سعی کند تا به طریق دولتی عمل نماید. بدین معنی که عملی که انجام می‌دهد باید در حد امکان منصفانه بوده، در حد امکان یکنواخت و یک شکل باشد و به طور عمومی انجام گیرد و به طور عمومی مورد دفاع قرار گیرد. در بخش دولتی هیچگونه شاخص واضحی وجود ندارد بلکه به جای آن چندگانگی و تنوع هدفها حاکم بوده و این هدفها به صورت مبهم و غیرقابل اندازه گیری هستند. این مشکلات با مشکلات دیگری از قبیل اینکه احتمال دارد بعضی از مهمترین هدفها با هدفهای رسمی سازمان مرتبط نباشند و یا اینکه هدفها در یک سازمان متعارض باشند، افزایش پیدا می‌کند. کارکنان دولتی اغلب بر مبنای معیارهای بسیار ذهنی توسط بخشهای بسیار متفاوت با منافع بسیار متفاوت ارزیابی می‌گردند و این امر طراحی ساختارهای پاداشی که به طور مناسب تلاش و پاداش را به هم مرتبط کند، دشوار می‌سازد. فقدان معیارهای عملکرد معنی دار در سازمان، مشکلات انگیزشی را به وجود آورده و منجر به فقدان کارایی عملکرد و تطبیق پذیری در بخش دولتی می‌گردد (امیرخانی، ۱۳، ۱۳۹۰).

دو ویژگی عمده بخش دولتی عبارتند از اینکه بوروکراتها مهارت‌های چندگانه دارند که شامل استفاده کنندگان خدمات، پرداخت کنندگان برای خدمات و سیاستمداران در سطوح مختلف دولت و سازمانهای حرفه‌ای می‌گردد. دومین تفاوت که به دنبال تفاوت اول باشد این است که نمایندگی‌ها و بوروکراتهایی که در این نمایندگی‌ها مشغول به کار هستند هدفهای چندگانه‌ای دارند که باید به آنها دست یابند، بنابراین از آنها انتظار می‌رود کارایی و تساوی را در تحویل خدمات دولتی افزایش دهند. این ویژگیها اصول و وظایف چندگانه نامیده می‌شوند. ویژگیهای اصول و وظایف چندگانه به معنای این است که هدفهای یک نمایندگی دولتی ممکن است در تعارض باشند. همچنین سیستمهای مدیریت عملکرد که برای ارزیابی عملکرد بخش دولتی نیز مورد استفاده قرار می‌گیرد ممکن است متضاد باشند. هدفهای چندگانه و تا حدی مبهم بخش دولتی به معنای این است که اندازه گیری عملکرد مرتبط با این هدفها تا حدی مشکل است. افراد به سیستم‌های مدیریت عملکرد به طریقی پاسخ می‌دهند که استفاده یا مزایای خود آنها را حداکثر سازد (مک آدام، ۲۷۳، ۲۰۰۵). تفاوت دیگری که بین سازمانهای بخش دولتی در مقایسه با رقبای آنها در بخش خصوصی وجود دارد این است که درآمد اکثریت سازمانهای بخش دولتی از طریق دولت تأمین می‌گردد و باید

در برابر ذینفعان متعددی پاسخگو باشند و بنابراین اندازه‌گیری عملکرد در بخش دولتی ناممکن در نظر گرفته می‌شود (برویجن، ۱۱، ۲۰۰۰).

با توجه به نظر اندیشمندان دولتی ویژگی‌های نظام ارزیابی فعلی سازمانها عبارتند از:

۱. نظام ارزیابی عملکرد رایج در سازمانها عموماً متناسب با یک ساختار کارکردی و با تأکید بر سلسله‌مراتب، قانونگرایی، وظیفه‌مداری و ... پی‌ریزی شده‌اند که طبیعتاً حاصل آن یک ارزیابی خشک و مکانیکی با تأکید بر فرایندهای شخصی است.

۲. نظام ارتقا نیز متناسب با ساختار وظیفه‌ای به صورت سلسله‌مراتبی شکل گرفته است و بیشتر به سابقه کار، مدرک و رشته تحصیلی بستگی دارد.

۳. نظام اعطای ترفیع نیز متناسب با ساختار وظیفه‌ای به ملاکهای سابقه کار و گذراندن دوره‌های روتین آموزشی بستگی دارد.

۴. نظام اعطای شایستگی صرفاً براساس عوامل ارزیابی ویژگیهای شخصی و فردی مبتنی است و بیشتر جنبه انتزاعی دارد تا توجه بر جنبه‌های رفتاری. در این نظام مفاهیم غیرملموس و کیفی که اندازه‌گیری آنها کاری دشوار و اغلب غیرممکن و غیرواقعی است، به کرات دیده می‌شود و مفاهیمی چون خویش‌شناسی، مسئولیت‌شناسی، علاقه به کار، همکاری با دیگران و ... از این مقوله‌اند که معمولاً قابل اندازه‌گیری نیستند و قضاوت در مورد آنها اغلب غیرواقعی و با اعتراض کارکنان همراه است، بنابراین به جای افزایش انگیزه آن را کاهش می‌دهند.

۵. ارزیابی اعتبار خود را از دست داده و به فرم‌های متعدد و یکنواخت و مشابه محدود شده است.

۶. نادیده گرفتن جنبه‌های رفتاری و ویژگی‌های خاص هر محقق و همسو نبودن نظام ارزیابی با استراتژی و اهداف کلان سازمان.

۷. محکوم بودن نظامهای ارزیابی به خطاهای رایج در ارزیابی (سخت‌گیری، سهل‌گیری، هاله‌ای و ...) به دلیل اینکه صرفاً به ارزیابی ویژگی‌ها و خصوصیات آنی فرد در یک مقطع زمانی پرداخته می‌شود، برای مثال ناخشنودی مدیر از کارمند در یک ماه خاص از سال، نتیجه ارزیابی در ۱۱ ماه باقیمانده را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

۸. بی‌تأثیر بودن نتیجه ارزیابی از جنبه‌های بهبود عملکرد و توسعه فرد و بازخورد آن در فرایند کار.

۹. عناصر ارزیابی جنبه کمی ندارد و قابل اندازه‌گیری نیست و صرفاً به نظر سرپرست و قضاوت فردی وی در مورد شخص ارزیابی شونده بستگی دارد که از زمانی به زمان دیگر و از محلی به محل دیگر کاملاً می‌تواند متفاوت باشد (فرهادی، ۱۵۱، ۱۳۸۳).

تعاریف زیادی از ارزیابی عملکرد شده است از جمله: ارزیابی عملکرد را کوششی سیستماتیک برای دانستن اینکه خدمات دولتی تا چه حد جوابگوی نیازهای مردم بوده و توانایی دولت در برآورده نمودن آن چه اندازه است، تعریف نموده‌اند. همچنین آن را فرآیند سنجش و اندازه‌گیری عملکرد دستگاه‌های اجرایی در چارچوب اصولی و مفاهیم علمی مدیریت برای تحقق اهداف و وظایف سازمانی و در قالب برنامه‌های اجرایی می‌دانند (شیخ‌زاده، ۵۵، ۱۳۸۸).

ارزیابی عملکرد عبارتست از تعیین درجه کفایت کارکنان از نظر انجام وظایف محول شده و قبول مسئولیت‌ها در سازمان که این ارزیابی به طور عینی و سیستماتیک انجام پذیرد. به بیان دیگر ارزیابی عملکرد

یعنی سنجش نسبی عملکرد انسان در ارتباط با نحوه انجام شدن کار مشخص در یک دوره زمانی معین در مقایسه با استاندارد کار و همچنین تعیین استعداد ظرفیت‌های بالقوه فرد به منظور برنامه ریزی در جهت به فعلیت درآوردن آنها (فرهادی، ۱۵۱، ۱۳۸۳). انتخاب متغیرهای عملکرد را می‌توان فرموله کردن انتخاب‌های استراتژیک سازمان‌ها نامید. بیشتر تحقیقات در خصوص انتخاب متغیرهای عملکرد به ارائه چارچوب‌های ارزیابی عملکرد منجر می‌گردد. یکی از مشکلات انتخاب متغیرهای عملکرد تشخیص معیار و سنجش‌های هر یک از موقعیت‌هاست. تعریف معیارها به ویژگی‌های جزئی از عملیات سازمان‌ها نیاز دارد. همچنین هر معیار عملکرد باید توسط یک هدف به رابطه‌ای تبدیل گردد. اهداف مشخص و واضح در مقایسه با اهداف مبهم و نامشخص، اثربخشی و صحت ارزیابی عملکرد را به طور مطلوبی بهبود می‌دهد. ارزیابی عملکرد یکی از مهمترین بخش‌های این بحث است. گزارش‌های ارزیابی عملکرد به صورت روزانه، هفتگی و ماهیانه می‌تواند ارائه گردد و تحلیل اطلاعات عملکرد را یک حوزه وسیع تر و پایش سیستم مدیریت عملکرد و موقعیت‌های سازمان می‌داند (فریر، ۴۷۸، ۲۰۰۹). ارزیابی عملکرد شامل سنجش و پایش عوامل موفقیت، انحراف‌ها، تحلیل موفقیت‌های گذشته، موقعیت‌های بالقوه مورد توجه، خروجی‌ها، ورودی‌ها و سایر موارد مشابه است (مک آدام، ۲۷۳، ۲۰۰۵). سازمان امور اداری و استخدامی در سال ۱۳۷۹ اظهار کرد که از جمله اقداماتی که موجب بهبود عملکرد فردی و اثربخشی سازمانی می‌شود، تدوین و اجرای برنامه ارزیابی عملکرد موثر کارکنان است. ارزیابی در مدیریت منابع انسانی یکی از وظایف مهم و کلیدی است که به وسیله آن وضعیت موجود نیروی انسانی بررسی و نقاط ضعف و قوت آن مشخص می‌شود. در هر سازمان یک فرد برای پیشرفت و نیل اهداف تعیین شده شغلی خود، نیاز به آگاهی از موقعیت خود دارد زیرا این آگاهی موجب می‌شود که فرد از نقاط ضعف و قوت خود آگاه شده و تمهیدات لازم را برای اثربخشی کوشش‌های خود به کار برد. از سوی دیگر سازمان‌ها نیز به شناخت کارکنان خود نیاز دارند تا بر اساس آن وضعیت نیروی انسانی خود را بهبود بخشیده و بر حجم تولید و ارائه خدمات خود بیفزایند. همچنین در روند حرکت‌های خود تحولات مثبت ایجاد کنند. ارزیابی عملکرد عبارت است از ارزیابی میزان موفقیت مستخدم در کار، به ویژه نوعی ارزیابی که به عنوان بخشی از یک شیوه سازمانی که در آن ارزیابی‌ها به طور مستمر صورت می‌گیرد. سوابق ارزیابی و نتایج نگهداری می‌شود و برای بهبود عملکرد اقدامی صورت می‌گیرد که گاهی به طور خلاصه آن را ارزیابی می‌گویند (بابایی، ۴۰، ۱۳۹۲).

ارزیابی عملکرد کارکنان را سنجش سیستماتیک و منظم کار افراد در رابطه با نحوه انجام وظیفه آنها در مشاغل محوله و تعیین پتانسیل موجود در آنها جهت رشد و بهبود تعریف می‌نمایند (گرچی، ۴۸، ۱۳۸۷). ارزیابی کارکنان به نحو صحیح، کامل و جامع عبارتند از مراحل رسمی برای سنجش و آگاه ساختن کارکنان در مورد نحوه انجام کار و مسئولیت‌های محوله و خصوصیات مورد نظر و نیز شناخت استعدادهای بالقوه آنان جهت شکوفایی در ابعاد مختلف همچنین ارزیابی فرآیند رسمی فراهم آوردن بازخورد تشخیصی مثبت یا منفی از نتایج عملکرد کارکنان است (طبرسا، ۱۹۹، ۱۳۸۷).

در مطالعه‌ای تحت عنوان مقایسه عملکرد کارکنان ادارات دارای ثبات و بدون ثبات مدیریت کشور که در سال ۱۳۹۴ انجام شد اینطور بیان شد که بین ابعاد و خرده مقیاس‌های عملکرد کارکنان (توانایی کارکنان، وضوح نقش، کمک و حمایت سازمانی، انگیزه کارکنان، ارزیابی، اعتبار و محیط) و در نهایت عملکرد کارکنان در ادارات دارای

ثبات مدیریت و بدون ثبات مدیریت در ادارات کل تربیت بدنی کشور، تفاوت معناداری وجود دارد (رفیعی، ۱۳۹۴، ۱۵۳).

در مطالعه‌ای با عنوان بررسی فرهنگ سازمانی و رابطه آن با عملکرد کارکنان معاونت اداری مالی سازمان صداوسیما از دیدگاه کارکنان که در سال ۱۳۹۱ انجام شد نتیجه از این قرار است: یافته‌های تحقیق حاکی از این است که دوازده عنصر ابتکار و مسئولیت فردی، پذیرش مخاطره، هدایت، تحمل تضاد و برخورد آراء، انسجام و یکپارچگی، حمایت مدیریت، ساختار و کنترل، هویت سازمانی، نظام پاداش، الگوی ارتباط، استانداردها و تصمیم‌گیری در شکل‌گیری فرهنگ سازمانی حاکم بر معاونت (و به تبع آن عملکرد) موثر بوده است (صدیقی، ۱۳۹۴، ۷۲).

در مطالعه‌ای تحت عنوان اعتبار نظام ارزیابی عملکرد کارکنان گمرک ایران که در سال ۱۳۹۰ انجام شد اینطور نتیجه‌گیری شد که در طراحی نظام مدیریت عملکرد مدیران باید فاکتورهایی نظیر بازخور و ارتباطات و حقوق و مزایا را مد نظر قرار دهند (سبحانی، ۱۵۳، ۱۳۹۰).

در مطالعه‌ای تحت عنوان بررسی تاثیر زمینه اجتماعی سازمان بر ارزیابی عملکرد کارکنان که در سال ۱۳۸۸ انجام شد اینطور نتیجه گرفته شد که حمایت سازمانی مدیر از مرئوس با ارزیابی عملکرد رابطه دارد (عسگری، ۱۰۵، ۱۳۸۸).

در مطالعه‌ای با نام عوامل سازمانی مؤثر بر عملکرد کارکنان مبارزه با قاچاق کالای فرماندهی انتظامی استان هرمزگان که در سال ۱۳۸۸ انجام گرفت بیان شد که نتایج پژوهش نشان می‌دهد که بین پنج متغیر ساختار سازمانی، امکانات و تجهیزات سازمانی، حمایت سازمانی، مهارت شغلی، سبک رهبری آمرانه با عملکرد کارکنان مبارزه با قاچاق کالا رابطه معناداری وجود دارد (حسینیان، ۵۲، ۱۳۸۸).

در مطالعه دیگری تحت عنوان رابطه بین عوامل مؤثر بر عملکرد کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد مبارکه و رضایت دانشجویان از عملکرد کارکنان که در سال ۱۳۸۴ انجام گرفت بیان شد که بین عوامل مؤثر بر عملکرد (توانایی انجام کار، وضوح نقش، حمایت سازمانی، انگیزش، ارزیابی، تناسب محیطی و اعتبار کارکنان) و رضایت دانشجویان رابطه وجود دارد (اصفهانی، ۱۹، ۱۳۸۴).

در پژوهشی تحت عنوان بررسی عوامل مؤثر در بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان دانشگاه تربیت مدرس که در سال ۱۳۸۰ انجام شد شاخص‌های عملکردی مورد سنجش قرار گرفت، چنین نتیجه‌گیری شد با توجه به یافته‌های پژوهش ارتباط معنی‌داری بین عوامل مؤثر در بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان دانشگاه (داشتن مهارت لازم، مشارکت دادن کارکنان، حمایت مدیر از کارکنان، دادن بازخورد مستمر، علاقه به محیط کار، توجه مستمر کارکنان از سوی مدیر) و بهره‌وری نیروی انسانی وجود دارد. به تعبیر دیگر هر چه این عوامل از سوی مدیران دانشگاه تربیت مدرس مورد حمایت و توجه بیشتر قرار گیرد، بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان (و به تبع آن عملکرد) دانشگاه افزایش می‌یابد (جانعلی نژاد، ۵۶، ۱۳۸۰).

فادرا<sup>۱</sup> (۱۹۹۳)، گریفین<sup>۲</sup> (۱۹۹۴)، لوتانز<sup>۳</sup> (۱۹۷۴)، ماندی و نونه<sup>۴</sup> (۱۹۸۷) و کایننگهام<sup>۵</sup> (۱۹۹۰) در تحقیقات خود گزارش کرده‌اند که بین عواملی همچون شرح وظایف (وضوح نقش)، میزان توانایی‌ها و مهارت‌های کارکنان بهبود وضوح شغلی و هویت شغلی، افزایش انگیزه کارکنان و بهبود عملکرد، رابطه‌ای معنادار وجود دارد (اصفهانی، ۲۱، ۱۳۸۴).

فصل یازدهم قانون مدیریت خدمات کشوری (مواد ۸۱ تا ۸۳) قانون مذکور به ارزیابی عملکرد اختصاص دارد. اصول حاکم بر این فصل شامل استقرار نظام مدیریت عملکرد، نظارت و ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی و سنجش و بهره‌وری دستگاه‌های اجرایی است.

به طور کلی مقاله حاضر به منظور پاسخ به این سوال هاست که آیا می‌توان عملکرد کارکنان را با شاخص‌های کیفی سنجید؟ این شاخص‌ها از چه ریز شاخص‌هایی تشکیل یافته‌اند؟ برای تبیین بهتر چهارچوب نظری از مدل‌های جدول شماره (۱) بهره‌گرفته شده است:

جدول (۱): مدل‌های سنجش و ارزیابی عملکرد

نام مدل	عناصر مدل	نام مدل	عناصر مدل
سوترمایستر	(Motivation=M). (Competency=C)	هرسی و گلداسمیت	عملکرد <sup>۶</sup> و توانایی <sup>۷</sup> [قدرت به انجام رساندن توفیق آمیز یک تکلیف] وضوح <sup>۸</sup> [روشنی در درک پذیرش نحوه کار، محل و چگونگی انجام آن] حمایت سازمانی <sup>۹</sup> [حمایتی که کارمندان برای تکمیل کردن اثربخشی کار به آن نیاز دارند] انگیزه <sup>۱۰</sup> [شور و شوق و تمایل به انجام تکلیف] ارزیابی <sup>۱۱</sup> [ساز و کار قضاوت در رابطه با چند و چون انجام کار] اعتبار <sup>۱۲</sup> [مناسبت، قانونمندی و مشروع بودن تصمیم مدیر] محیط <sup>۱۳</sup> [مجموعه عوامل موثر برون سازمانی]
میوری اینسورث و نیویل اسمیت	$P=Rc.C.EV (Pf.Rw)$ عملکرد <sup>۱۴</sup> [میزان اهدافی که تحقق یافته‌اند] وضوح نقش <sup>۱۵</sup> [درجه روشن بودن وظایف و مسئولیت‌ها] شایستگی <sup>۱۶</sup> [توانایی‌های لازم برای مدیریت کردن] محیط <sup>۱۷</sup> [درجه مساعد بودن محیط و حمایت عملی شرایط محیطی از تلاش برای تحقق اهداف سازمان] ارزش‌ها <sup>۱۸</sup> [نظام ارزشی حاکم بر محیط، مکانیزم هدف‌گذاری، نظام تصمیم‌گیری سازمان، مدیران و کارکنان] تناسب ترجیحی <sup>۱۹</sup> [تا چه حد افراد شغلشان را به مشاغل دیگر ترجیح می‌دهند] پاداش <sup>۲۰</sup> [درجه کارآمدی سیستم پاداش دهی سازمان] (خاکی، ۱۳۸۶)	اتکینسون <sup>۲۱</sup> (۱۹۵۸) پورتر و لولر <sup>۲۲</sup> (۱۹۶۸) لورنس و لورش <sup>۲۳</sup> (۱۹۷۲) هرسی و گلداسمیت <sup>۲۴</sup> (۱۹۸۰)	عملکرد را تابعی از توان و تمایل می‌داند. (ادراک نقش، تمایل و توان) $F = \text{عملکرد}$ (انطباق کار با نیازهای محیطی، هدایت و پشتیبانی سازمانی، درک نقش و تمایل و توان $F = \text{عملکرد}$ و بازخورد و اعتبار را به عوامل فوق اضافه می‌کنند [ادیب زاده، ۵۶، ۱۳۹۵].



## روش شناسی پژوهش

در این مقاله برای احصاء شاخص‌ها در ابتدا از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و مطالعه اسناد و مدارک سازمان به بررسی متون در زمینه عملکرد و مطالعات انجام گرفته در این حوزه پرداخته شد و سپس شاخص‌های توانایی کارکنان، انگیزش کارکنان، حمایت سازمانی، وضوح شغل، اعتبار تصمیمات و بازخورد از ادبیات استخراج شده و با کمک ۲۵ نفر از خبرگان ریز شاخص‌های آنها نیز استخراج شد و در نهایت با اجماع نظر مشخص گردید که آیا این شاخص‌ها و ریز شاخص‌ها برای سنجش و ارزیابی عملکرد می‌تواند به کار برده شود یا خیر.

با در نظر گرفتن نوع پژوهش که توصیفی همبستگی می‌باشد پژوهشگر با استفاده از روش میدانی و با در نظر گرفتن شاخص‌های عملکردی و ریز شاخص‌های آن، عملکرد را در ستاد سازمان ثبت احوال کشور سنجش نمود. علاوه بر این پژوهش حاضر از آنجایی که هدفش تعیین همبستگی بین هر یک از شاخص‌ها و عملکرد و همچنین افزودن دانش کاربردی در این زمینه است از نظر هدف کاربردی می‌باشد. سپس بر اساس بستگی بین شاخص‌ها و عملکرد، و در نهایت با استفاده از نتایج و بحث در این خصوص راهکارهای لازم جهت ارتقا و بهبود عملکرد ارائه گردید.

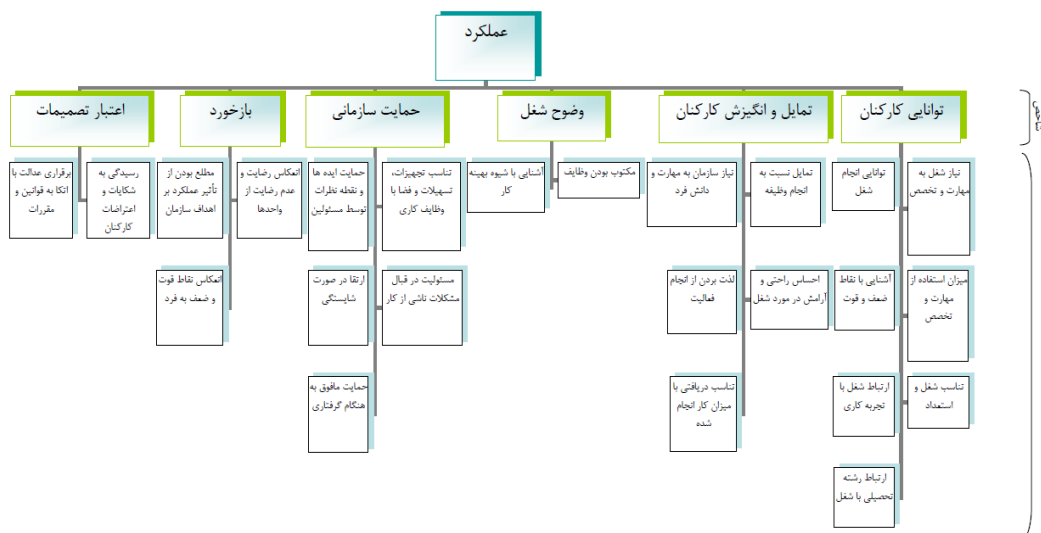
به منظور بررسی روایی به روش محتوایی، از نظر کارشناسان و خبرگان در قالب پرسشنامه‌ای استفاده شد. برای محاسبه پایایی این تحقیق ابتدا سوالات پرسشنامه بین ۳۰ نفر از کارکنان سازمان ثبت احوال توزیع گردید و آلفای کرونباخ آن ۰/۸۳ به دست آمد. پس از تأیید روایی و پایایی، پرسشنامه‌ای محقق ساخته به صورت طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای متشکل از ۲۴ سوال به صورت ترکیب حیطه‌ها بدست آمد و سپس در اختیار پاسخ دهندگان قرار گرفت. جامعه آماری شامل کارکنان ستاد سازمان ثبت احوال کشور در سال ۱۳۹۵ بود. لازم به ذکر است جامعه آماری مورد بررسی شامل سه معاونت مالی و اداری، آمار و انفورماتیک، حقوقی و سجلی بود. با توجه به متغیرهای مورد نظر در این پژوهش از میان ۳۱۵ نفر از کارکنان (جامعه آماری) از هر سه معاونت، ۱۷۶ نفر با استفاده از فرمول کوکران به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند.

روش نمونه‌گیری این تحقیق، تصادفی طبقه‌ای شامل سه طبقه سه مالی و اداری (۷۰ نفر)، آمار و انفورماتیک (۵۸ نفر) و حقوقی و سجلی (۱۷۶ نفر) می‌باشد.

در مقاله حاضر با استفاده از آمار توصیفی، شناختی از وضعیت و ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ دهندگان، بدست آمد و سپس با استفاده از نتایج تحلیل عاملی اکتشافی (درصد واریانس تجمعی، شاخص کیسر مایر الکین)، بار عاملی و اولویت هر سوال حوزه‌های پژوهش ارائه گردید و در ادامه برای بررسی رابطه بین شاخص‌های مورد بررسی با عملکرد، ضرایب استاندارد و معمول، انحراف استاندارد و مقادیر T و همبستگی چندگانه برای بررسی تأثیر هر یک از شاخص‌ها استفاده شد. همچنین از شاخص نیکویی برازش حاصل از تحلیل عاملی تأییدی استفاده گردید که شامل آماره برازش، آماره مجذور خی و شاخص تعدیل شده نیکویی برازش به عنوان ملاک‌های انطباق الگو با داده‌های مشاهده شده بود. جهت تشخیص متغیرهای تعدیل گر و کنترلی هر کدام از روابط فرضیه‌ها، از آزمون کوواریانس استفاده گردید.

بر مبنای استفاده از تکنیک دلفی و بدست آمدن ریز شاخص‌ها، مدل مفهومی پژوهش طبق شکل (۱) ارائه

شد:



شکل (۱): مدل مفهومی پژوهش

### یافته‌ها

در این پژوهش ۷۰ نفر (۳۹/۷۷ درصد) جزء معاونت مالی و اداری، ۵۸ نفر (۳۲/۹۵ درصد) جزء معاونت آمار و انفورماتیک و ۴۸ نفر (۲۷/۲۷ درصد) جزء معاونت حقوقی و سجلی بودند.

با توجه به نتایج تحلیل عاملی اکتشافی برای شاخص توانایی کارکنان، می‌توان دریافت که با عنایت به بار عاملی سوالات می‌توان اهمیت سوالات را در اولویت بندی کردن ریزشاخص‌ها پی برد و در این راستا می‌توان براساس اولویت‌های به دست آمده برنامه ریزی سازمانی را جهت ارتقای عملکرد، هدفمند نمود. در شاخص توانایی کارکنان ریزشاخص‌ها به ترتیب اولویت عبارتند از:

- الف) میزان استفاده از مهارت و تخصص (با بار عاملی ۰/۸۳)
- ب) تناسب شغل و استعداد (با بار عاملی ۰/۷۸)
- ج) ارتباط شغل با تجربه کاری (با بار عاملی ۰/۷۶)
- د) نیاز شغل به مهارت و تخصص (با بار عاملی ۰/۷۴)
- ه) ارتباط رشته تحصیلی با شغل (با بار عاملی ۰/۶۵)
- و) توانایی انجام شغل (با بار عاملی ۰/۴۲)
- ز) آشنایی با نقاط ضعف و قوت کاری (با بار عاملی ۰/۱۵)

در شاخص تمایل و انگیزش کارکنان ریزشاخص‌ها به ترتیب اولویت عبارتند از:

- الف) احساس راحتی و آرامش در مورد شغل (با بار عاملی ۰/۸۲)
- ب) لذت بردن از انجام فعالیت (با بار عاملی ۰/۷۹)
- ج) تمایل نسبت به انجام وظیفه (با بار عاملی ۰/۷۸)
- د) نیاز سازمان به مهارت و دانش فرد (با بار عاملی ۰/۶۲)
- ه) تناسب حقوق و دستمزد دریافتی با میزان کار انجام شده (با بار عاملی ۰/۵۲)

در شاخص وضوح شغل ریزشاخص‌ها به ترتیب اولویت عبارتند از:

(الف) مکتوب بودن وظایف (با بار عاملی ۰/۷۴)

(ب) آشنایی با شیوه بهینه کار (با بار عاملی ۰/۷۴)

در شاخص حمایت سازمانی ریزشاخص‌ها به ترتیب اولویت عبارتند از:

(الف) حمایت ایده‌ها و نقطه نظرات توسط مسئولین (با بار عاملی ۰/۸۳)

(ب) حمایت مافوق به هنگام گرفتاری (با بار عاملی ۰/۷۹)

(ج) مسئولیت در قبال مشکلات ناشی از کار (با بار عاملی ۰/۷۸)

(د) ارتقا در صورت شایستگی (با بار عاملی ۰/۶۸)

(ه) تناسب تجهیزات، تسهیلات و فضا با وظایف کاری (با بار عاملی ۰/۵۱)

در شاخص بازخورد ریزشاخص‌ها به ترتیب اولویت عبارتند از:

(الف) انعکاس رضایت و عدم رضایت از واحدها (با بار عاملی ۰/۸۸)

(ب) انعکاس نقاط قوت و ضعف به فرد (با بار عاملی ۰/۸۴)

(ج) مطلع بودن از تأثیر عملکرد بر اهداف سازمان (با بار عاملی ۰/۵۹)

در شاخص اعتبار تصمیمات ریزشاخص‌ها به ترتیب اولویت عبارتند از:

(الف) رسیدگی به شکایات و اعتراضات کارکنان (با بار عاملی ۰/۸۶)

(ب) برقراری عدالت با اتکا به قوانین و مقررات (با بار عاملی ۰/۸۶)

در تحلیل شاخص‌های موجود، یک سطح به عنوان سطح مرجع در نظر گرفته شده و باقی سطوح نسبت به آن سطح سنجیده شده است. طبق جدول شماره ۲ شاخص اعتبار تصمیمات بعنوان سطح مرجع گرفته شد و سایر شاخص‌ها نسبت به آن مورد ارزیابی قرار گرفت.

جدول (۲): همبستگی بین ۶ ریز شاخص عملکردی

اعتبار تصمیمات	بازخورد	حمایت سازمانی	وضوح شغل	تمایل و انگیزش کارکنان	توانایی کارکنان
۰/۴۱	۰/۲۷	۰/۴۳	۰/۴۴	۰/۷۴	۱
۰/۵۲	۰/۳	۰/۶	۰/۴۸	۱	۱
۰/۳۹	۰/۳۷	۰/۳	۱		
۰/۷۰	۰/۵۲	۱			
۰/۵	۱				
۱					

همچنین رابطه بین شاخص‌های مورد بررسی با عملکرد سازمان در جدول شماره ۳ نشان داده شده است. علاوه بر ضرایب استاندارد و معمول، انحراف استاندارد و مقادیر T و همبستگی چندگانه برای بررسی تأثیر هر یک از

شاخص‌های مورد بحث در مقاله مورد آزمون قرار گرفت. همانگونه که مشخص است ۶ شاخص توانایی کارکنان، تمایل و انگیزش کارکنان، وضوح شغل، حمایت سازمانی، بازخورد و اعتبار تصمیمات بر عملکرد تاثیر گذار می‌باشند.

جدول (۳): روابط بین شاخص‌های اندازه گیری شده در مطالعه با عملکرد سازمان

پارامتر عامل گویه	ضرایب	انحراف معیار	T	معنی داری	ضرایب استاندارد	همبستگی چند گانه
توانایی کارکنان	۰/۶۳۶	۰/۱۰۷	۵/۹۲	$P < ۰/۰۰۱$	۰/۵۵۴	۰/۳۰۷
تمایل و انگیزش کارکنان	۰/۸۰۶	۰/۱۱۰	۷/۳۵	$P < ۰/۰۰۱$	۰/۷۵	۰/۵۶۳
وضوح شغل	۰/۶۲	۰/۰۹۲	۶/۷۶	$P < ۰/۰۰۱$	۰/۵۸۷	۰/۳۴۵
حمایت سازمانی	۰/۰۹۹	۰/۰۰۹	۱۰/۸۸	$P < ۰/۰۰۱$	۰/۷۹۷	۰/۶۳۶
بازخورد	۰/۷۱۲	۰/۱۰۶	۶/۷۲	$P < ۰/۰۰۱$	۰/۶۴۶	۰/۴۱۸
اعتبار تصمیمات	سطح مرجع	سطح مرجع	سطح مرجع	$P < ۰/۰۰۱$	۰/۷۱۵	۰/۵۱۲

در مقاله حاضر با توجه به هر شاخص یک فرضیه مطرح گردید و با توجه به P-Value‌های مطرح شده کمتر از ۰/۰۰۱ (سطح خطا)، تمامی فرضیه‌های مربوط به شاخص‌ها تایید شدند: بنابر این بین تمامی شاخص‌های توانایی کارکنان، تمایل و انگیزش کارکنان، وضوح شغل، حمایت سازمانی، بازخورد و اعتبار تصمیمات و عملکرد در ستاد سازمان ثبت احوال کشور بستگی وجود دارد.

برای بررسی قدرت تاثیر هر یک از ۶ حیطه (شاخص‌های توانایی کارکنان، تمایل و انگیزش کارکنان، وضوح شغل، حمایت سازمانی، بازخورد و اعتبار تصمیمات) با عملکرد طبق جدول شماره ۴ از ضریب همبستگی چندگانه استفاده شد.

شاخص‌ها به ترتیب بیشترین تاثیر بر عملکرد عبارتند از: حمایت سازمانی (رتبه ۱)، تمایل و انگیزش کارکنان (رتبه ۲)، اعتبار تصمیمات (رتبه ۳)، بازخورد (رتبه ۵)، وضوح شغل (رتبه ۶)، توانایی کارکنان (رتبه ۷).

لازم به ذکر است که تمامی شاخص‌های بالا دارای تاثیر بر عملکرد هستند.

برای تشخیص متغیرهای تعدیل گر و کنترلی جهت هر کدام از روابط فرضیه ها، از آزمون کوواریانس استفاده گردید و نتایج در جدول شماره ۴ آورده شده است. در صورتی که P-Value کوچکتر از ۰/۰۵ باشد، متغیر تعدیل گر و اگر بزرگتر از ۰/۰۵ باشد متغیر کنترلی محسوب می‌شود.

با در نظر گرفتن متغیرهای تعدیل گر فرضیه‌ها مجدداً با در نظر گرفتن متغیرهای دموگرافیک صورت گرفت که نتایج آن به شرح زیر است:

فرضیه اول: بین شاخص توانایی کارکنان و عملکرد آنان در ستاد سازمان ثبت احوال بستگی وجود دارد.

متغیرهای تعدیل گر در این فرضیه، تأهل و مجرد و نوع استخدام می‌باشد. با توجه به ضریب همبستگی بین مجردان و متاهلان (۱/۲۷۷-) این دو متغیر با هم رابطه دارند اگر نتایج همبستگی بین اعداد ۱/۹۶ و ۱/۹۶- قرار بگیرد، رابطه وجود داشته و هم خوان هستند در غیر اینصورت رابطه‌ای وجود نخواهد داشت. بنابراین، فرضیه قبلی که این دو را به عنوان یک جامعه در نظر گرفته بود، به همان صورت مورد تأیید قرار می‌گیرد. متغیر نوع استخدام با ضریب (۱/۲۶۹-) نیز وضعیت مشابهی مانند متغیر تأهل و مجرد دارد.

جدول (۴): بررسی رابطه بین متغیرهای دموگرافیک و شش شاخص و تأثیر آنها بر عملکرد

شاخص متغیر	توانایی کارکنان		انگیزش کارکنان		وضوح شغل		حمایت سازمانی		بازخورد		اعتبار تصمیمات	
	نوع متغیر	P- Value	نوع متغیر	P- Value	نوع متغیر	P- Value	نوع متغیر	P- Value	نوع متغیر	P- Value	نوع متغیر	P- Value
جنسیت	کنترلی	۰/۸۷۶	کنترلی	۰/۰۵۶	کنترلی	۰/۱۹۵	کنترلی	۰/۸۷۴	کنترلی	۰/۰۴۶	کنترلی	۰/۶۶۸
تحصیلات	کنترلی	۰/۱۹۵	کنترلی	۰/۹۳۸	کنترلی	۰/۶۳۷	کنترلی	۰/۲۴۵	کنترلی	۰/۳۹۱	کنترلی	۰/۶۶۰
سن	کنترلی	۰/۰۵۴	کنترلی	۰/۱۸۹	کنترلی	۰/۸۶۲	کنترلی	۰/۵۵۴	کنترلی	۰/۳۰۹	کنترلی	۰/۴۱۳
سابقه خدمت	کنترلی	۰/۶۲۵	کنترلی	۰/۹۷۸	کنترلی	۰/۸۸۹	کنترلی	۰/۷۸۲	کنترلی	۰/۵۱۴	کنترلی	۰/۵۵۶
تاهل و مجرد	تعدیلگر	۰/۰۴۳	تعدیلگر	۰/۱۱۶	کنترلی	۰/۱۶۹	کنترلی	۰/۳۸۹	تعدیلگر	۰/۰۴۴	تعدیلگر	۰/۲۱۵
نوع استخدام	تعدیلگر	۰/۰۰۴	تعدیلگر	۰/۲۳۶	کنترلی	۰/۲۲۹	کنترلی	۰/۶۲۴	کنترلی	۰/۲۳۷	کنترلی	۰/۹۳۹
جایگاه سازمانی	کنترلی	۰/۸۹۲	کنترلی	۰/۷۸۵	کنترلی	۰/۳۱۶	کنترلی	۰/۰۲۹	تعدیلگر	۰/۱۰۸	کنترلی	۰/۶۱۴
نوع معاونت	کنترلی	۰/۸۱۵	تعدیلگر	۰/۰۲۵	تعدیلگر	۰/۷۰۴	کنترلی	۰/۰۲۶	تعدیلگر	۰/۰۱۳	تعدیلگر	۰/۰۱۹

فرضیه دوم: بین شاخص تمایل و انگیزش کارکنان و عملکرد آنان در ستاد سازمان ثبت احوال بستگی وجود دارد.

متغیر تعدیل گر در این فرضیه نوع معاونت می‌باشد که با توجه به ضریب (۲/۸۲۲-) عدم رابطه را نشان داده و مفهوم آن این است که بین سه معاونت همبستگی وجود ندارد.

فرضیه سوم: نکته بسیار مهم اینکه چون در مورد فرضیه سوم هیچ متغیر تعدیل گری وجود نداشت بنابراین این فرضیه به صورت قبل و بدون آزمون مجدد تأیید می‌گردد.

فرضیه چهارم: بین شاخص حمایت سازمانی و عملکرد در ستاد سازمان ثبت احوال بستگی وجود دارد. متغیر تعدیل گر در این فرضیه جایگاه سازمانی و نوع معاونت می‌باشد. متغیر جایگاه سازمانی با ضریب (۱/۴۸۷-) رابطه و همخوانی را نشان می‌دهد بنابراین فرضیه قبلی که آن را به عنوان یک جامعه در نظر گرفته بود به همان صورت مورد تأیید قرار می‌گیرد. اما به دلیل ضریب (۳/۵۳۷-) بین نظرات سه معاونت همبستگی وجود ندارد.

فرضیه پنجم: بین شاخص بازخورد و عملکرد در ستاد سازمان ثبت احوال بستگی وجود دارد. متغیر تعدیل گر در این فرضیه، جنسیت، تاهل و مجرد و نوع معاونت می‌باشد. متغیرهای جنسیت با ضریب (۰/۴۴۷) و تاهل و مجرد با ضریب (۱/۱۷۶) همخوانی و رابطه را نشان می‌دهند در حالی که متغیر نوع معاونت با ضریب (۲/۵۴۲-) عدم رابطه را نشان می‌دهد.

فرضیه ششم: بین شاخص اعتبار تصمیمات و عملکرد در ستاد سازمان ثبت احوال بستگی وجود دارد. متغیر تعدیل گر در این فرضیه نوع معاونت می‌باشد که با ضریب (۳/۰۴۸-) عدم رابطه و ناهمخوانی را نشان می‌دهد یعنی بین این سه معاونت همبستگی وجود ندارد.

لازم به ذکر است رابطه بین هر یک از متغیرهای دموگرافیک با شاخص‌های عملکردی سنجیده شد. رابطه بین متغیر جنسیت را با شاخص‌های مورد مطالعه و در نهایت عملکرد در این مقاله مورد بررسی قرار گرفت. با توجه P-Value، در صورتیکه کوچکتر از ۰/۰۵ باشد، تفاوت معنی دار می‌شود در غیر اینصورت تفاوتی بین جنسیت با شاخص مورد نظر وجود ندارد. که در این قسمت شاخص توانایی کارکنان با P برابر ۰/۰۰۲، اعتبار تصمیمات با P

برابر ۰/۰۱۹ و عملکرد با P برابر ۰/۰۴۲ دارای ارتباط معناداری با جنسیت بودند. در رابطه با متغیر سطح تحصیلات تنها شاخص مورد بحث، توانایی کارکنان است. یعنی این شاخص با سطح تحصیلات مرتبط بوده و ارتباط معناداری دارد.

در رابطه با متغیر تاهل و مجرد تنها شاخص بازخورد کارکنان معنی دار است. یعنی این شاخص با تاهل و مجرد مرتبط نبوده و ارتباط معناداری ندارد. در رابطه با متغیر سن تنها توانایی کارکنان با سن رابطه معنادار دارد و بقیه شاخص‌ها رابطه معناداری ندارند.

در رابطه با متغیر سابقه خدمت هیچکدام از شاخص‌ها ارتباط معناداری با سابقه خدمت ندارند ولی با اندکی اغماض می‌توان شاخص توانایی کارکنان را مرتبط در نظر گرفت. در رابطه با متغیر نوع استخدام شاخص توانایی کارکنان، وضوح، حمایت سازمانی و بازخورد رابطه معناداری دارند. در رابطه با نوع معاونت شاخص توانایی کارکنان با P برابر ۰/۰۰۲، وضوح با P برابر ۰/۰۰۴ و عملکرد با P برابر ۰/۰۲۲ دارای رابطه معنی داری هستند. یعنی این شاخص‌ها با نوع معاونت (حقوقی و سجلی) مرتبط بوده و ارتباط معناداری دارد. شاخص توانایی کارکنان با P برابر ۰/۰۰۳، وضوح با P برابر ۰/۰۰۵ و عملکرد با P برابر ۰/۰۰۲ دارای رابطه معنی داری هستند. یعنی این شاخص‌ها با نوع معاونت (آمار و انفورماتیک) مرتبط بوده و ارتباط معناداری دارد. شاخص توانایی کارکنان با P برابر ۰/۰۰۵، وضوح با P برابر ۰/۰۰۳ و عملکرد با P برابر ۰/۰۰۳ دارای رابطه معنی داری هستند. یعنی این شاخص‌ها با نوع معاونت (مالی و اداری) مرتبط بوده و ارتباط معناداری دارد.

در ارتباط با جایگاه سازمانی شاخص توانایی کارکنان با P برابر ۰/۰۱۲ دارای رابطه معنی داری است. یعنی این شاخص با جایگاه سازمانی مرتبط بوده و ارتباط معناداری دارد.

### بحث و نتیجه گیری

نتیجه مقاله حاضر از جهت پرداختن به شاخص‌های توانایی انجام کار، وضوح نقش، حمایت سازمانی، انگیزش، ارزیابی، تناسب محیطی و اعتبار کارکنان با مطالعه اصفهانی که در سال ۱۳۸۴ انجام شد همخوانی دارد. همچنین نتیجه این مقاله با تحقیقات فادرا (۱۹۹۳)، گریفین (۱۹۹۴)، لوتانز (۱۹۷۴)، ماندی و نوئه (۱۹۸۷) و کایننگهام (۱۹۹۰) همسو است اما از جهت مطرح نمودن شاخص‌ها کامل تر از تحقیقات آنهاست همچنین نتیجه مقاله مذکور با مطالعه رفیعی (۱۳۹۴) از حیث پرداختن به شاخص‌ها نظیر توانایی کارکنان، وضوح نقش، کمک و حمایت سازمانی، انگیزه کارکنان، ارزیابی، اعتبار همسو است اما وی تاثیر مدیریت بی ثبات و با ثبات در عملکرد را در نظر گرفته است. همچنین در تحقیق عسگری (۱۳۸۸) به حمایت سازمانی و ارتباط آن با عملکرد پرداخته شده که در مقاله حاضر حمایت سازمانی در بین شاخص‌ها دارای بیشترین تاثیر است و کاملاً با مطالعه ذکر شده همسو است. نتیجه حاصل از این مقاله با تحقیق صدیقی (۱۳۹۱) همراستا می‌باشد اما در این تحقیق این محقق به فرهنگ سازمانی حاکم بر معاونت اشاره نموده و نوع معاونت‌ها مهم بوده است در حالی که در مقاله حاضر نوع معاونت همبستگی با نوع معاونت ندارد.

در این مقاله سعی گردید عملکرد توسط شش شاخص مطرح شده مورد ارزیابی قرار گیرد بنابراین از ضرایب استاندارد نیز برای تعیین شاخص‌ها استفاده شد. به این ترتیب که ضریب مربوطه در شاخص ضرب شده و با ضرایب دیگر ضرب در شاخص هایشان جمع گردید:

عملکرد = توانایی کارکنان  $0/554$  + وضوح شغل  $0/587$  + تمایل و انگیزش  $0/75$  + اعتبار تصمیمات  $0/715$  + بازخورد  $0/646$  + حمایت سازمانی  $0/797$

همبستگی چندگانه بیان‌کننده رتبه بندی شاخص‌ها می‌باشد به این معنا که درصد پراکندگی که توسط هر کدام از متغیرها (شاخص‌ها) ایجاد می‌شود را مشخص می‌کند. بنابر این می‌توان چنین استنباط کرد که با توجه به آزمونهای مورد استفاده در این مقاله؛ عملکرد با شاخص‌هایی مانند توانایی کارکنان و تمایل و انگیزش و وضوح شغل و حمایت سازمانی و بازخورد و اعتبار تصمیمات سنجیده و مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

نتایج حاکی از این است که با توجه به جنسیت، عملکرد مردها در این سازمان بهتر از زنان می‌باشد. در سایر شاخص‌ها تفاوت معناداری بین مردان و زنان وجود ندارد. از آنجایی که برای سازمان افزایش عملکرد مهم می‌باشد و همینطور درصد زنان در این سازمان بیشتر از مردان است، به نظر می‌رسد برنامه‌های ارتقا و بهبود عملکرد برای زنان باید در اولویت کار قرار بگیرد، مخصوصاً برنامه‌های توانمندسازی زنان و همچنین اعتبار دادن به تصمیمات زنان در سازمان باید در دستور کار قرار بگیرد.

با افزایش میزان تحصیلات، میزان توانایی کارکنان نیز افزایش می‌یابد ولی این افزایش موجب افزایش عملکرد نمی‌شود چراکه بار سایر فاکتورها بر این عامل تأثیر گذاشته و اثر آن را کم رنگ می‌کند. با مقایسه میانگین‌های تحصیلات در شاخص توانایی مشخص می‌شود هرچه فرد تحصیلات بالاتری داشته باشد توانایی بیشتری در انجام امور محوله دارد ولی این گفته در مورد دیپلم و فوق دیپلم صدق نمی‌کند چراکه میانگین افراد دیپلم بیشتر از فوق دیپلم است. در توجیه این اختلاف می‌توان اینطور بیان کرد که اکثر نیروهای دیپلم سابقه کار بالاتری دارند. این در حالی است که در سیاست جدید سازمان افراد با تحصیلات بالای دیپلم جذب می‌شوند. افرادی که سابقه بالاتری دارند تسلط کاری بالاتری نیز دارند و در نتیجه توانایی بالاتری نیز نسبت به کارکنان جدید خواهند داشت. اما با ارتقای تحصیلات به لیسانس دیگر نمی‌توان به این گفته بسنده کرد. در همین جا می‌توان تفاوت مقطع فوق دیپلم و لیسانس را نیز مشاهده نمود. به نظر می‌رسد اگر سازمان برنامه جذب نیروی خود را روی مقاطع لیسانس و بالاتر متمرکز کند، نیروی انسانی توانمندتری را جذب خواهد نمود. علاوه بر این، سازمان می‌تواند با تشویق کارکنان برای ارتقای سطح تحصیلات خود و اعطای امتیازات، توانمندی کارکنان را نیز ارتقا دهد.

افراد متأهل، متعهدتر از افراد مجرد عمل می‌کنند و کار و انجام امور محوله و رضایت سازمان و مدیران برایشان اهمیت بیشتری دارند. با توجه به این موضوع، سازمان می‌تواند با راهکارهایی از جمله اعطای وام ازدواج، افراد مجرد را ترغیب به ازدواج نموده و موجب ارتقای عملکرد سازمان می‌شود.

حمایت از افراد با سنین بالا و نزدیک بازنشستگی می‌تواند در انگیزه این کارکنان اثر گذاشته و بطور مستقیم و غیرمستقیم در عملکرد نیز مؤثر باشد.

با افزایش سابقه خدمتی، افراد تصور می‌کنند که حمایت سازمان از آنها کاهش می‌یابد و همچنین بازخورد صحبت‌های آنها در نظر گرفته نمی‌شود. مدیران سازمان می‌توانند با توجه به این دو شاخص منفی شده و اصلاح آنها، بطور مستقیم عملکرد سازمان خود را تحت تأثیر قرار دهند.

کارکنان با سابقه، یعنی رسمی توانایی بیشتری در انجام امور محوله دارند و بعد از آنها کارکنان پیمانی و در پایان کارکنان قراردادی با کمترین سابقه توانایی کمتری دارند. سازمان می‌تواند با افزایش ثبات کاری کارکنان توانایی آنها را افزایش داده و در نهایت عملکرد را ارتقا دهد.

با توجه به اینکه شاخص‌های توانایی کارکنان و وضوح شغل در معاونت مالی و اداری از بین سه معاونت دارای بیشترین تأثیر است لذا باید مدیران و مسئولان سازمان به این شاخص‌ها در معاونت مالی و اداری بیشتر توجه داشته باشند.

از مجموع نتایج می‌توان دریافت که متغیر نوع معاونت بیشترین تأثیر را بر عملکرد می‌گذارد. بعد از آن متغیر تأهل و مجرد و سپس متغیرهای جنسیت، نوع استخدام و جایگاه سازمانی تأثیر گذارند. اما متغیرهای تحصیلات، سن و سابقه خدمتی تأثیری بطور مستقیم بر روی عملکرد ندارند. به نظر می‌رسد مدیران سازمان می‌توانند با تمرکز بر فاکتورهای تأثیرگذاری که امکان بهبود آنها نسبت به وضع فعلی را دارند، موجب افزایش عملکرد سازمان خود گردند و این نیازمند برنامه ریزی صحیح و دقیق در این امر است. بعنوان مثال سازمان می‌تواند با اعطای وام‌های مختلف به افراد مجرد، شرایط را برای متأهل شدن آنها فراهم کند و از آنجایی که در این تحقیق مشخص شد، افراد متأهل دارای عملکرد بهتری هستند، عملکرد سازمان خود را ارتقا دهند.

### منابع و مأخذ

- ادیب زاده، مریم، (۱۳۹۵)، آسیب شناسی ارزیابی عملکرد در قانون مدیریت خدمات کشوری و ارائه الگوی مطلوب مدیریت عملکرد، رساله دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران ص ۲۰ و ۵۱
- ادیب زاده، مریم (۱۳۸۹)، شناسایی شاخص‌های بهره‌وری به منظور سنجش بهره‌وری نیروی انسانی ستاد سازمان ثبت احوال کشور، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران ص ۸
- امیرخانی، ظاهره (۱۳۹۰)، ارزیابی عملکرد در بخش دولتی، چالش‌ها و راه حل‌ها، موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی، ص ۱۵-۱
- بابایی، محمدرضا، ۱۳۹۲. طراحی مدل نظام مند توسعه منابع انسانی، رساله دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران، ص ۴۰
- جانعلی نژاد م. (۱۳۸۰)، بررسی عوامل موثر بر بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان دانشگاه تربیت مدرس. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تربیت مدرس ص ۵۶
- حسینیان، شهابت؛ مجیدی، عبدالله؛ مختار رضایی، رجبعلی (۱۳۸۸) عوامل سازمانی مؤثر بر عملکرد کارکنان مبارزه با قاچاق کالای فرماندهی انتظامی استان هرمزگان، مجله مطالعات مدیریت انتظامی سال چهارم شماره ۱ از ص ۵۲ تا ۷۲
- خاکی، غلامرضا، (۱۳۸۶)، مدیریت بهره‌وری با رویکرد تحلیلی به آن در سازمان، نشر تهران کوهسار، رعنائی، ح. (۱۳۹۰)، طراحی الگوی ارزشیابی عملکرد کارکنان مبتنی بر الگوهای مدیریت عملکرد سازمانی، چشم انداز مدیریت دولتی، شماره ۶- تابستان، ص ۹۵ تا ۱۱۴
- رعنائی کردشولی، حبیب اله؛ سقاپور، آسیه (۱۳۹۰)، طراحی الگوی ارزشیابی عملکرد کارکنان مبتنی بر الگوهای مدیریت عملکرد سازمانی چشم انداز مدیریت دولتی « تابستان - شماره ۶ علمی-پژوهشی (۲۰ صفحه - از ۹۵ تا ۱۱۴)
- رفیعی دهبیدی، وحید. امیرتاش، علی محمد (۱۳۹۴). تند نویس، فریدون، مقایسه عملکرد کارکنان ادارات دارای ثبات و بدون ثبات مدیریت کشور، مجله رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، زمستان-شماره ۲۴، علمی-پژوهشی (ص ۱۵۳-۱۷۶)



سبحانی، محمد صادق؛ باقری، ابراهیم؛ بهرامی، مجتبی؛ طاهر پور کلانتری، حبیب الله (۱۳۹۰). بررسی اعتبار نظام ارزیابی عملکرد کارکنان گمرک ایران، مجله مدیریت فرهنگ سازمانی، علمی پژوهشی شماره ۲۴، از ص

۱۵۵ تا ۱۶۹

شیخ زاده، رجبعلی (۱۳۸۸). الگوی مفهومی مدیریت عملکرد در سازمان‌های ماموریت محور، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال اول، شماره ۲، ص ۸۳-۵۷

صدیقی، هادی. سرابی، سعید (۱۳۹۱). بررسی فرهنگ سازمانی و رابطه آن با عملکرد کارکنان معاونت اداری مالی سازمان صدا و سیما از دیدگاه کارکنان، مجله رادیو تلویزیون. شماره ۱۹ از ص ۷۲ تا ۹۸

طبرسا، غلامعلی و غفوری، داود (۱۳۸۷). بررسی و تجزیه و تحلیل میزان اثربخشی نظام ارزیابی عملکرد جدید کارکنان دولت، مدرس علوم انسانی، سال دوازدهم، شماره ۴، ص ۲۲۵-۱۹۹

عسگری، غلامرضا؛ باقی، فرشته؛ نوربخش، عسگر (۱۳۸۸)؛ بررسی تاثیر زمینه اجتماعی سازمان بر ارزیابی عملکرد کارکنان، مجله مدیریت دولتی دانشگاه تهران، علمی - پژوهشی شماره ۳ از ص ۱۰۵ تا ۱۱۸

فرهادی، محمد؛ رشیدی، محمد مهدی و اصیلی، غلامرضا (۱۳۸۳)، الگوی مدیریت عملکرد در سازمان‌های تحقیق و توسعه ایران و چالش‌های نوین فراروی آن، پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، سال دهم، شماره ۴، ص ۱۶۱-۱۵۱

کار و جامعه، مدیریت عملکرد، شماره ۵۰- مهر و آبان ۱۳۸۲، ص ۴۳ تا ۴۷

گرچی، محمدباقر و صیامی، سحر (۱۳۸۷). شناسایی معیارهای ارزیابی عملکرد اعضای هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، فصلنامه مدیریت، سال پنجم، شماره ۱۱، ص ۵۶-۴۸

لندران اصفهانی، سعید؛ کامکار، منوچهر؛ راعی، مرتضی (۱۳۸۴)، رابطه بین عوامل مؤثر بر عملکرد کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد مبارکه و رضایت دانشجویان از عملکرد کارکنان، مجله دانش و پژوهش در روانشناسی کاربردی، تابستان، شماره ۲۴، از ص ۱۹ تا ۳۸

Ammons, David N (1995); "Overcoming the inadequacies of performance Measurement in local government : the case of libraries & leisure services"; Public administration review ; Vol 55; No 1.

Brigunall, Stan & Sven Modell (2000), An institutional perspective on performance measurement and management in the new public sector, Management accounting research, 11

Boland, Toney & Alan Fowler, (2000), A System perspective of performance management in public sector organizations, The International journal of public sector management, vol 31, issue 5

Bolton, Mike (2003); "public sector performance measurement : delivering greater accountability"; Work study; volume 52 ; No1

Brigunall, Stan & Sven Modell (2000), An institutional perspective on performance measurement and management in the new public sector, Management accounting research, 11

Bruijn Hans de (2002); "performance measurement in the public sector: strategies to cope with risks of performance measurement" ; The international journal of public sector management ; vol 55; issue 6

Fryer, K., Antony (2009). Performance management in the public sector. International Journal of public Sector Management 22 (6), 478-498

Forslund, H. & Jonsson, P. (2007). Dyadic integration of the performance management process A delivery service case study. international journal of physical Distribution & logistics management, 37 (7), 546-567

Hozler, Marc & Patina de Lancer Julnes (2001); "Promoting the utilization of performance measures in public organizations: An empirical study of factor affecting adoption and implementation" ; public administration review ; Vol 61 ; issue 6.

Kravchuk, Robert & Schack Ronald W (1996); "Designing effective performance measurement systems under the government performance and results act of 1993"; Public administration review; Vol 56 ; Issue 4.

- Klout, Louise & John, Martin (2000);” Strategic performance management : a blanced approach to performance management issues in local government”; management accounting research; 11; pp:231-251
- McAdam,R.Hazlett,S.A&Casey,C. (2005).performance management in the UKpublic sector addressing multiple stakeholder complexity.International Journal of Public Sector,Management, 18 (3), 256-273
- Propper, Carol& Deborah, Wilson (2003), The use and usefulness measures in the public sector, Oxford review of economic policy, vol 19, issue 2

## یادداشت‌ها

- <sup>1</sup> Fadra
- <sup>2</sup> Grefin
- <sup>3</sup> Luthanz
- <sup>4</sup> Mandy& Noah
- <sup>5</sup> Cunningham
- <sup>6</sup> Performance (P)
- <sup>7</sup> Ability(A)
- <sup>8</sup> Clarity (C)
- <sup>9</sup> Help (H)
- <sup>10</sup> Incentive (I)
- <sup>11</sup> Evaluation (E)
- <sup>12</sup> Validity (V)
- <sup>13</sup> Environment (E)
- <sup>14</sup> Performance (P)
- <sup>15</sup> Role clarity(Rc)
- <sup>16</sup> Competency (C)
- <sup>17</sup> Environment (E)
- <sup>18</sup> Values (V)
- <sup>19</sup> Preference fit (Pf)
- <sup>20</sup> Reward (Rw)
- <sup>21</sup> Atkinson
- <sup>22</sup> Porter & Lover
- <sup>23</sup> Laurence & Lures
- <sup>24</sup> Hersey & Goldschmidt